

**PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN DE UNA AGENCIA DE SEGUROS EN  
COLOMBIA A PARTIR DE UN AGENTE PERSONA NATURAL**

**ÁLVARO AUGUSTO GARZÓN LARA**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2017**

**PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN DE UNA AGENCIA DE SEGUROS EN  
COLOMBIA A PARTIR DE UN AGENTE PERSONA NATURAL**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Administración (MBA)**

**ÁLVARO AUGUSTO GARZÓN LARA<sup>1</sup>**

**Asesor temático: Andrés Mejía Valencia, M. Sc.**

**Asesora metodológica: Beatriz Uribe de Correa, M. Sc.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN, COLOMBIA  
2017**

---

<sup>1</sup> agarzon@eafit.edu.co

## CONTENIDO

Pág.

RESUMEN .....	6
1. OBJETIVOS .....	8
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	8
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
2.1. DEFINICIONES.....	9
2.1.1 Organización de una empresa como persona jurídica de Colombia.....	9
2.1.2 Organización de una agencia ante una compañía de seguros en Colombia .....	11
2.2. JUSTIFICACIÓN .....	13
3. MARCO CONCEPTUAL.....	15
4. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	28
4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
4.1.1 Matriz FODA .....	28
4.1.2 Definición de seguros por trabajar.....	32
4.1.3 Identificación de nichos de mercado y clientes objetivo .....	32
4.1.4 Metas de producción por producto .....	33
4.1.5 Definición de indicadores de gestión.....	34
4.1.6 Flujo de caja estimado para los primeros cinco años.....	34
4.1.7 Pagos de nómina y seguridad social.....	35
4.1.8 Impuestos a cargo al operar una agencia de seguros en Colombia ..	36
4.2. REQUERIMIENTOS OPERATIVOS .....	37
4.2.1 Local de funcionamiento .....	37
4.2.2 Estimación de costos operativos fijos.....	37
4.2.3 Definición de funciones y estructura organizacional.....	37
5. CONCLUSIONES.....	42
REFERENCIAS .....	45

## LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Participaciones regional, mundial y local del mercado de seguros.....	23
Figura 2. Participación del mercado de seguros de la región en el mundo.....	24
Figura 3. Crecimiento del mercado asegurador en Colombia.....	25
Figura 4. Penetración de seguros en Colombia (oportunidad de crecimiento). ....	26
Figura 5. Segmentación de seguros en Colombia (RSONA: reserva de seguros ocurridos no avisados). ....	27
Figura 6. Análisis FODA para agente de seguros persona natural.....	30
Figura 7. Análisis FODA para agencia de seguros en Colombia .....	31

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Flujo de caja estimado de la agencia para los primeros cinco años .....35

Tabla 2. Estructura organizacional simple para la agencia de seguros .....41

## RESUMEN

Los seguros son una modalidad financiera que consiste en otorgar protección o cobertura sobre los principales riesgos de las personas y sus bienes, que cuenta con un gran campo de acción en Latinoamérica y de manera específica en Colombia por la baja cultura existente frente a dichos servicios, sus alcances y sus beneficios.

De otra parte, las condiciones generales y particulares de las pólizas, con inclusión de la redacción misma de algunos contratos de seguros y la amplia diversidad en las alternativas disponibles, posicionan la importancia del agente de seguros como intermediario para interpretar las necesidades de cobertura de sus clientes y atender en primera instancia sus necesidades de aseguramiento.

No obstante lo anterior, el esfuerzo de una persona de manera individual en esta gestión no garantiza su sostenibilidad en el tiempo si no se organiza y se estructura como una empresa sostenible que garantice un mejor análisis de los riesgos y la consecuente definición de las coberturas adecuadas para sus clientes vinculados, nuevos y potenciales, sus intereses profesionales propios y el de las aseguradoras a quienes representa.

**PALABRAS CLAVE:** seguros, riesgos, contratos, agente, agencia, aseguradoras.

## *ABSTRACT*

*Insurance is a financial mechanism to provide protection or cover for the main risks to which people or their assets are subjected to. This mechanism provides a large range of opportunities in Latin America and specifically in Colombia, due to the low knowledge base regarding this type of services, its scope and benefits it can offer.*

*On the other hand the general and particular conditions of insurance policies, including the actual wording of some insurance contracts and the broad diversity in the available alternatives, position the importance of the insurance agent as a broker in order to interpret the cover necessities of their clients and to provide assistance for their insurance needs.*

*Notwithstanding the above, the efforts of a single person taken in this regard do not guarantee his or her sustainability in time if no provision is taken for organization and structure as a sustainable company which guarantees a better risk analysis and its corresponding definition of adequate cover for it's current client base, new and potential clients, their own professional interests and those of the insurance carriers which they represent.*

*KEY WORDS: insurance, risks, contracts, insurance agent, insurance agencies, insurance carriers.*

## 1. OBJETIVOS

### 1.1. OBJETIVO GENERAL

Organizar una agencia de seguros en Colombia, con sede en Medellín, a partir de la gestión de un agente de seguros persona natural con el fin de asegurar continuidad en el tiempo para sus clientes y las aseguradoras que él representa a través de la implementación de una estructura organizacional simple.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mostrar el proceso y la importancia de organizar una agencia de seguros a la luz de la normatividad existente en Colombia y las oportunidades de crecimiento del sector en la región.
2. Identificar los trámites requeridos para registrar una agencia de seguros ante una cámara de comercio y las aseguradoras en Colombia.
3. Definir, a través de un ejercicio de planeación estratégica, los ramos de seguros por trabajar, los clientes objetivo, las metas de producción por producto, los indicadores de gestión, el flujo de caja inicial y los requerimientos operativos y funcionales para la agencia de seguros.
4. Definir una estructura organizacional que responda al alcance y al tamaño inicial de la organización con una distribución de funciones eficiente y un esquema de costos optimizado.



## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. DEFINICIONES

#### 2.1.1 Organización de una empresa como persona jurídica de Colombia

En primera instancia se presenta, según la normatividad colombiana, cómo se organiza una empresa persona jurídica en Colombia:

A modo de definición, una persona jurídica se entiende como una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Clasificación de empresas jurídicas en Colombia:

- Sociedad Limitada
- Empresa Unipersonal
- Sociedad Anónima
- Sociedad Anónima Simplificada (SAS)
- Sociedad Colectiva
- Sociedad Comandita Simple
- Sociedad Comandita por Acciones
- Empresa Asociativa de trabajo

Documentos necesarios para registrar una persona jurídica ante una Cámara de Comercio:

- Original del documento de identidad del representante legal y su suplente
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT)
- Formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES)

- Formulario de Registro con otras entidades
- Estatutos de la sociedad (como duración de la empresa, representación legal, socios, participación accionaria, atribuciones o limitaciones de los socios en administración de la empresa, capital de trabajo requerido y demás de tipo administrativo general)

Tipos de documento de constitución:

Minuta de constitución: Por documento privado, si la empresa a constituir posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes o una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y no se aportan bienes inmuebles.

Escritura pública: En cualquier notaría, sin importar el valor de los activos o el número de trabajadores, según lo establecido en el artículo 110 del Código de Comercio.

Cuando se aporten bienes inmuebles, el documento de constitución deberá ser por escritura pública, el impuesto de registro deberá ser cancelado en oficina de instrumentos públicos y presentar copia del recibo o certificado de libertad que acredite la inscripción previa de la escritura pública en esa oficina, al momento de presentar los documentos.

Sociedad limitada: Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo 25, quienes responden con sus respectivos aportes y, en algunos casos según los artículos 354, 355 y 357 del Código de Comercio, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria para alguno de los socios. Los socios deben definir en los estatutos de constitución de la agencia (el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente y un suplente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos).

El capital se representa en cuotas de igual valor que para su cesión se puede vender o transferir en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura Ltda. que de no aclararse en los estatutos, hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

Una agencia de seguros en Colombia solo puede ser constituida como una sociedad limitada. Para efectos prácticos del ejercicio de organización de la agencia de seguros se debe hacer como una sociedad limitada mediante la elaboración de una minuta de constitución dado el tamaño de sus activos (viable desde el punto de vista jurídico de acuerdo con el artículo 1 del decreto 4463 de 2006).

#### 2.1.2 Organización de una agencia ante una compañía de seguros en Colombia

Requisitos generales para organizar una agencia de seguros:

- Fotografía del representante legal
- Fotocopia ampliada del documento de identidad del representante legal
- Certificación de idoneidad del representante legal y del suplente
- Registro único tributario con actividad 6621 que incluya tipo de régimen
- Certificado original de existencia y representación legal de cámara de comercio con no más de 60 días de expedido
- El capital social no debe ser inferior a 16 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)
- Número de cuenta bancaria, tipo de la misma y nombre de la entidad
- Dirección de correo electrónico

- Carta de ampliación o de no oposición de la compañía líder con no más de 30 días de expedida y firmada por la persona autorizada ante Fasecolda (debe tener todos los ramos certificados). Nota: solo se necesita cuando la agencia quiera abrir clave de intermediación con otra(s) aseguradora(s).
- Carta mediante la que se autoriza a la compañía a consultar CIFIN y resultado obtenido de la consulta (tanto del representante como del NIT de la agencia).
- Formato corporativo de hoja de vida
- Formato de entrevista
- Verificación de referencias laborales (a cargo del director comercial asignado) (Compañía de Seguros Generales Suramericana, 2017).

De la anterior relación es importante aclarar que la actividad económica 6621 corresponde a las de agentes y corredores de seguros (resolución 139 de noviembre de 2012 de la DIAN). Fasecolda es la Federación de Aseguradores Colombianos, que agremia y representa las compañías de seguros y reaseguros en Colombia ([http:// www.fasecolda.com](http://www.fasecolda.com)).

Para el inicio formal de la gestión de operación como intermediario de seguros a la agencia se le asigna, por parte de la aseguradora, una clave única con la que se identifica en las carátulas de las pólizas intermediadas por la agencia. Mejía Valencia (2016) adiciona: “Siempre existe un contrato entre la Agencia y la Aseguradora donde se indican claramente el acuerdo entre las partes, su duración, compromisos, obligaciones, prohibiciones, beneficios, etc.” (p. 20). Es importante mencionar que el agente de seguros como persona natural tiene ya una clave asignada que será sustituida por la clave de la agencia que se planea organizar.

## 2.2. JUSTIFICACIÓN

Además de los requisitos legales para la organización de la nueva empresa, se deben establecer las pautas para tener en cuenta en el diseño de la estructura organizacional que servirá de soporte para su conformación.

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se plantean cinco configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural. Se plantean cinco componentes básicos:

- Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

No todas las organizaciones requieren de los cinco componentes. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido. Existen cinco tipos de Estructura:

- Estructura Simple: La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- Burocracia Mecánica: Coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- Burocracia Profesional: Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.
- Estructura Divisionalizada: Coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- Adhocracia: Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff). (Mintzberg, 2003).

Para la organización funcional de la agencia de seguros propuesta se propone una estructura simple en la etapa inicial que responde a las necesidades de la nueva organización y al tamaño inicial previsto de sus activos; sin embargo, en la medida en que las utilidades y los resultados propuestos se consigan y se requiera la vinculación de nuevos recursos, se debe hacer una revisión permanente para ir ajustando en el tiempo el tipo de estructura más adecuado a las necesidades de la organización en cada momento.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

Para entender de qué se trata un sistema de seguros podemos partir de la definición que presenta Medrano (2008, p.302),

Un sistema de seguros es un mecanismo elaborado para reducir las pérdidas financieras provocadas por hechos aleatorios súbitos e imprevistos que impiden la realización de expectativas razonables mediante la transferencia de las mismas a un tercero denominado asegurador. Dicho sistema considera mecanismos que cubren pérdidas de la propiedad, el patrimonio, la vida humana o la salud, entre otros aspectos. La justificación económica de un sistema de seguros es que contribuye a la protección o la preservación de los intereses de las personas aseguradas o de sus beneficiarios y el consecuente bienestar general por medio del mejoramiento de las perspectivas e, incluso, del cumplimiento mismo de planes que podrían frustrarse por eventos negativos.

A pesar de las ventajas económicas de los seguros, no todas las personas y empresas los adquieren. Entre otras razones, las personas, en general, no adquieren seguros debido a la falta de información de sus ventajas, a asesoría deficiente, a malas experiencias puntuales pasadas, a creencia de costos elevados fuera de su alcance e, incluso, a temor de aproximarse al mercado financiero formal. Las aseguradoras gastan muchos recursos para motivar y convencer a dichos clientes potenciales de las ventajas de sus productos. Según Bermúdez (2013), “los autores Bárrese y Nelson afirman que el medio más importante para la venta de seguros es mediante las agencias de seguros” (p. 601).

La literatura de seguros identifica a los intermediarios como agentes fundamentales para el funcionamiento eficiente del mercado, pues debido a su amplio conocimiento del sector asegurador (productos, precios, proveedores, etc.) y de las necesidades de los clientes, incentivan y promueven la

adquisición de seguros. Por otro lado, también orientan al consumidor en la elección de la compañía aseguradora y el tipo de seguro, pues para los consumidores de seguros es difícil entender y evaluar los diferentes productos que se ofrecen en el mercado. Ello debido a su sofisticación técnica y jurídica, y a que el consumidor no siempre conoce a las compañías de seguros en términos de solidez financiera, calidad de sus productos, etc. Los intermediarios transmiten la información entre las partes del contrato de seguro (Bermúdez, 2013, p. 602).

Además de acuerdo con Herrera Díaz (2010, p. 61),

En el marco legal colombiano para realizar operaciones de intermediación de seguros, existen tres formas jurídicas bajo las cuales dicha gestión es posible llevarla a cabo de manera legal como actividad profesional reconocida por las normas y leyes: i) Sociedad de corretaje de seguros, ii) Sociedad de corretaje de reaseguros (medio de transferencia de riesgos propios asumidos por las aseguradoras) y iii) las Agencias de seguros propiamente dichas.

Según el estatuto orgánico del sector financiero de Colombia se podría concluir la siguiente clasificación de intermediarios de seguros que operan en el mercado asegurador y que los explica Meneses Paternina (2014, p. 2),

Los agentes de seguros son personas naturales que reciben la autorización por parte de las entidades aseguradoras para intermediar sus productos y se clasifican según su vinculación con las aseguradoras como dependientes o independientes.

Las agencias de seguros son establecimientos de comercio que únicamente pueden ser dirigidos por personas naturales y por sociedades de comercio colectivas, en comandita simple o de responsabilidad limitada, conforme a las normas mercantiles vigentes sobre la materia. La actividad de intermediación de seguros en Colombia es monitoreada en forma permanente por las



aseguradoras mismas y la Superintendencia Financiera de Colombia porque implica un cambio de cultura y de profesionalización en la gestión de intermediación que se traduce en requerimientos directos que deben ser tenidos en cuenta para la operación de las agencias de seguros.

En Colombia el gobierno nacional a través del Decreto 2555 (2010, p.1) establece a nivel institucional las categorías para entidades aseguradoras, intermediarios de seguros e intermediarios de reaseguros y define en detalle a través de la Superintendencia Financiera de Colombia (Circular externa 050, 2015),

Con el fin de alinear el marco jurídico colombiano a los estándares internacionales en la materia y fortalecer los mecanismos de protección de los consumidores financieros, la Superintendencia Financiera de Colombia imparte instrucciones relacionadas con la actividad de intermediación de seguros respecto de: (i) los estándares de idoneidad aplicables a las personas que ejercen la intermediación de seguros, (ii) los requisitos de información destinada a dichos consumidores, (iii) la publicidad y transparencia de las personas autorizadas por las entidades aseguradoras y los corredores de seguros para ejercer la intermediación de seguros y (iv) las medidas de gobierno corporativo asociado a estas materias.

La naturaleza jurídica de la actividad de intermediación de seguros participa de los siguientes caracteres fundamentales, de acuerdo con Ariza Vesga (2008, p. 119):

Es una actividad claramente mercantil, motivada por la prestación de un servicio de asesoría para el análisis de los riesgos y la definición del mecanismo de transferencia de los mismos, mediante un contrato de seguros, a una compañía aseguradora con la contraprestación de una remuneración para el intermediario. Esta remuneración normalmente estipulada como una comisión en función del ramo de seguros en general y de un porcentaje de la prima generada en la operación mercantil entre asegurado y aseguradora. Cabe aclarar que la

comisión de intermediación que reciben los intermediarios es pagada directamente por las aseguradoras y no por los asegurados.

Es una actividad con un claro componente económico social que deriva del interés general que el seguro y su adquisición por parte del conjunto de ciudadanos, la economía en general del país e incluso los intereses del Estado mismo (ej. Las garantías únicas de cumplimiento en proyectos de infraestructura u obras públicas en general). La intermediación es encargada o definida en casi la totalidad de los casos por la voluntad del asegurado quien define quien será su intermediario de seguros.

Para tal efecto, solo es necesario una comunicación formal del asegurado donde manifiesta que ha designado a un intermediario en particular para la atención de su programa de seguros. Puede darse el caso que el intermediario sea escogido mediante una selección a través de lo que se conoce como “concurso de méritos” lo cual busca que varios intermediarios compitan para ofrecer sus servicios y sea designado uno en particular.

En las entidades estatales la designación de los intermediarios de seguros debe ser realizado a través de un “concurso de méritos” sin cuantía, pero sí con condiciones claras de selección. Esta vinculación no tiene una cuantía monetaria determinada ya que la remuneración (ingresos) del intermediario es pagada por las aseguradoras y no por la Entidad Pública. Es decir, corresponde a un contrato de naturaleza jurídica principal, autónoma y distinguible de otras figuras y fenómenos jurídicos.

Dicho contrato puede estar acompañado de actividades anexas o complementarias, pero lo esencial del mismo es que se presente la actividad de mediación o promoción, lo que no descarta la existencia de toda una serie de obligaciones en materia de información, consejo y asesoría, tal como lo expone Venegas Franco, 2009, p. 4):

Corresponde a un contrato atípico en Colombia (si bien una de sus modalidades si está regulada como es el caso del corredor), con rasgos distintivos que lo diferencian de figuras afines como el mandato, la agencia comercial, el encargo fiduciario, entre otros, desarrollado por un mediador profesional dotado de independencia y autonomía frente al mediado.

Sin embargo quien ejerza el rol como intermediario de seguros debe reunir un perfil y tributos profesionales particulares de acuerdo con lo que describen Ansaldy y Quintana, 2012, p.81):

La capacitación del intermediario se extiende y prolonga durante toda su vida. Su pasión y orgullo constituye un atributo genético que se traslada de padres a hijos e incluso entre matrimonios. Más que un medio, constituye un modo de vida no exento de solidaridad con los semejantes ya que no sólo los asesora, sino que los acompaña y asiste cuando un siniestro afecta alguna cobertura obtenida por su intermedio. El siniestro no tiene día ni hora, pero ocurre, y ante el siniestro se acude al profesional, sea de día o de noche, día hábil o feriado, haga calor o no, llueva o no, y el intermediario profesional acude siempre en su auxilio, aunque más no sea para brindar tranquilidad espiritual. El intermediario profesional ofrece lo que el asegurable necesita, por ello corresponde reivindicar su rol. El profesional, no es una persona que sólo lleva y trae papeles desde o hacia la oficina de un asegurador.

Con apoyo en el marco anterior es necesario ahora preguntarse quién es consumidor de seguros a la luz del nuevo estatuto del consumidor financiero en Colombia cuyo texto dice Gómez Sánchez (2013, p.161): “Toda persona natural o jurídica que, como destinatario final, adquiera, disfrute o utilice un determinado producto, cualquiera que sea su naturaleza para la satisfacción de una necesidad propia, privada, familiar o doméstica y empresarial cuando no esté ligada intrínsecamente a su actividad económica. Se entenderá incluido en el concepto de consumidor el de usuario.”

Merkin (2013) dice: “Toda persona natural o jurídica que, adquiera, disfrute o utilice un determinado producto, cualquiera que sea su naturaleza para la satisfacción de una necesidad propia, privada, familiar y empresarial cuando no esté ligada intrínsecamente a su actividad económica” (p. 268).

Según de Haro (2014, p. 66),

Para Ricardo Brockmann, CEO de Marsh para Latinoamérica, uno de los mayores y principales desafíos de la región es la baja penetración en casi todas las líneas de productos cuando se compara con otras regiones del mundo. El aumento en el emprendedurismo, el creciente segmento de los pequeños negocios y la expansión de las necesidades globales para negocios más maduros en muchas regiones están impulsando aumentos significativos en las primas de seguros comerciales.

De acuerdo con Dwane (2014, p. 1),

Estamos particularmente optimistas con respecto a Brasil, Colombia y México, que están designados como parte de nuestro Plan de Expansión Empresarial Estratégica. No obstante, vemos considerables oportunidades en varios países, entre ellos Chile, Ecuador, Panamá y Venezuela. América Latina incluye algunas de las economías de más rápido crecimiento del mundo.

Existen retos creados por los diferentes entornos económicos, políticos y reguladores, los altos costos de distribución y un mercado de seguros no informado. Por otra parte, hay considerables oportunidades con una clase media creciente, mayores ingresos disponibles, expansión de las PYME y gasto en infraestructura —dando lugar a una elevada demanda de productos de seguros.

Para Ogier y Wing (2011, p. 40),

El área de los seguros de personas, particularmente los de vida y salud debería tener un buen desempeño en toda la región. La privatización de los sistemas de pensiones y de salud, y los crecientes ingresos de los trabajadores con capacitación –quienes tienden a comprar seguros de salud y de vida– seguirán impulsando al sector en muchas economías de la región, dice Robert Walker, presidente del Principal Financial Group Latin America. También en un intento de aprovechar la poca penetración en el mercado de los seguros, algunas empresas de Chile, Perú y Colombia han destinado recursos significativos a integrar sus servicios de seguros y salud.

Según Bermúdez (2013, p. 607),

De acuerdo al informe rendido bajo el Financial Sector Assessment Program –FSAP en Colombia – los agentes y agencias comprenden casi al 60% de la comercialización de seguros. Aun cuando no hay estadísticas oficiales, se estima que existen alrededor de 10.000 agentes y agencias. Por otro lado, existen aproximadamente 50 corredores, 34 empresas de seguros y 16 empresas de reaseguros, especializados principalmente en líneas comerciales o institucionales.

No se debe olvidar que además de la gestión del intermediario de seguros, el cliente o consumidor financiero es amparado y protegido en sus derechos ante las compañías aseguradoras por el régimen de protección al consumidor financiero (Título I ley 1328, 2009).

Finalmente según Jaramillo (2012, p. 233),

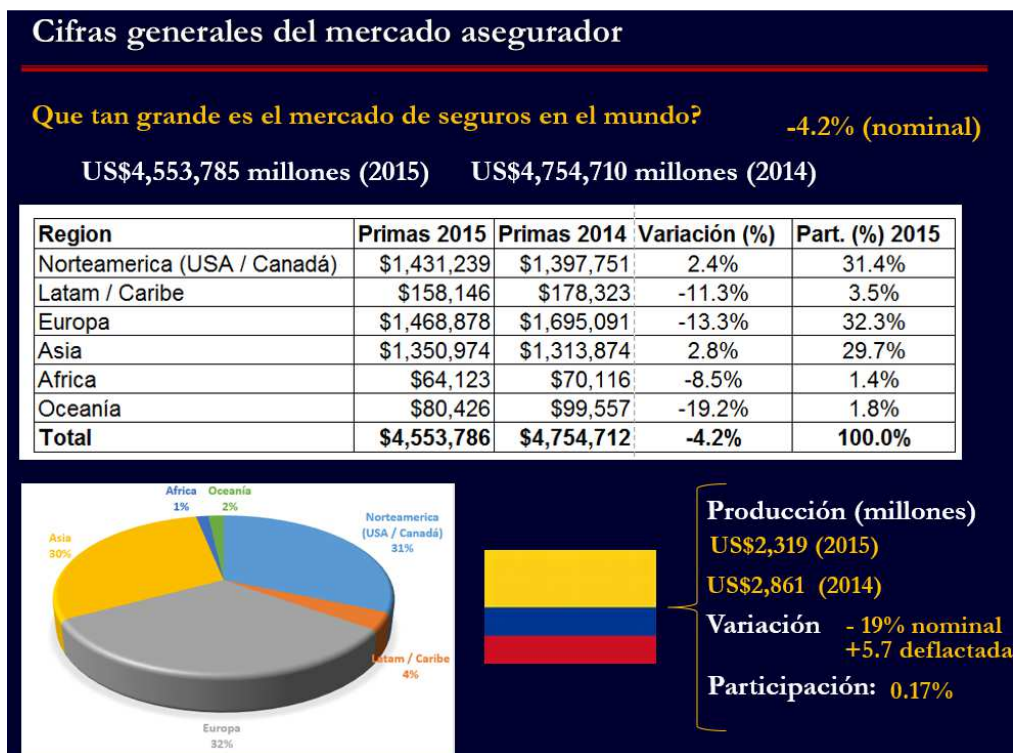
Probablemente en Colombia estamos recorriendo un sendero ya caminado en el derecho europeo en materia de protección al consumidor. Al parecer nos encontramos en la etapa de extremo proteccionismo que, seguramente nos llevará a adquirir culturalmente esta tendencia para después pasar a una fase de madurez, en la cual no será necesaria la excesiva normatividad al respecto, sino que seguramente ocupará un lugar prioritario el deber de información y de consejo profesional del asegurador y del intermediario de seguros.

Figura 1. Participaciones regional, mundial y local del mercado de seguros

Cifras generales del mercado asegurador						(fuente Swiss Re)	
Que tan grande es el mercado de seguros en el mundo?						-4.2% (nominal)	
US\$4,553,785 millones (2015)						US\$4,754,710 millones (2014)	
Clasific.	País		Primas (en millones USD)			Variación	Couta de mercado
			2015	2014	nominal	(en %) 2015	mundial 2015 (en %)
					(in USD)	deflactada <sup>17</sup>	deflactada <sup>17</sup>
Norteamérica	1 EE.UU.	10	1 316 271 **	1 270 708	3.6	3.5	28.90
	9 Canadá	11	114 968 *	127 042	-9.5	3.6	2.52
	<b>Total</b>		<b>1 431 239</b>	<b>1 397 751</b>	<b>2.4</b>	<b>3.5</b>	<b>31.43</b>
Latinoamérica y Caribe	14 Brasil		69 091 *	87 811	-21.3	2.2	1.52
	26 México		25 225 +	27 516 +	-8.3	6.4	0.55
	29 Argentina	19	19 410	15 845	22.5	9.5	0.43
	37 Chile		11 328	10 911	3.8	15.2	0.25
	<b>43 Colombia</b>		<b>7 844</b>	<b>8 510</b>	<b>-17.5</b>	<b>7.6</b>	<b>0.17</b>
	44 Venezuela		7 500 *	9 319	-19.5	-1.5	0.16
	48 Perú		3 616	3 577	1.1	11.7	0.08
	55 Ecuador		2 232	2 255	-1.0	-4.9	0.05
	65 Panamá		1 400 **	1 343 **	4.3	na.	0.03
	68 Uruguay		1 265	1 303	-2.9	4.8	0.03
	72 Trinidad y Tobago		1 146 *	1 019	12.5	6.3	0.03
	75 Costa Rica		1 058 **	1 157 **	-8.7	-10.3	0.02
	82 Rep. Dominicana		800 *	776	3.0	7.0	0.02
	84 Guatemala		775 **	729 **	6.3	3.4	0.02
	85 Islas Caimán		757 **	716 **	5.8	na.	0.02
	Otros países		4 701	4 537			0.10
<b>Total</b>			<b>158 146</b>	<b>178 323</b>	<b>-11.3</b>	<b>4.6</b>	<b>3.47</b>

Fuente: Mejía Valencia (2016, p. 21)

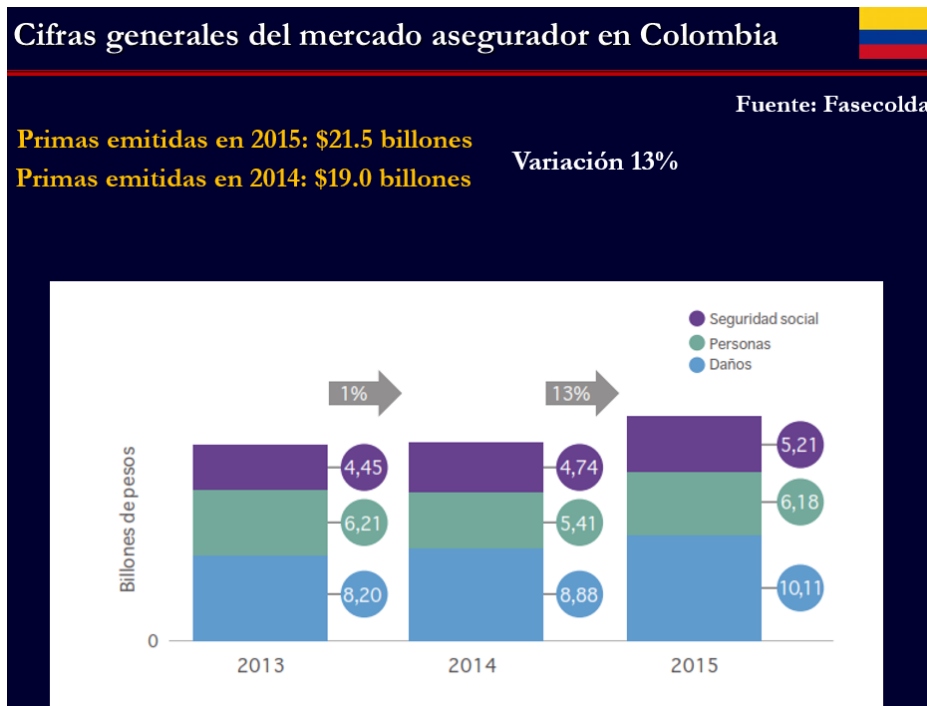
Figura 2. Participación del mercado de seguros de la región en el mundo



Fuente: Mejía Valencia (2016, p. 24)



Figura 3. Crecimiento del mercado asegurador en Colombia



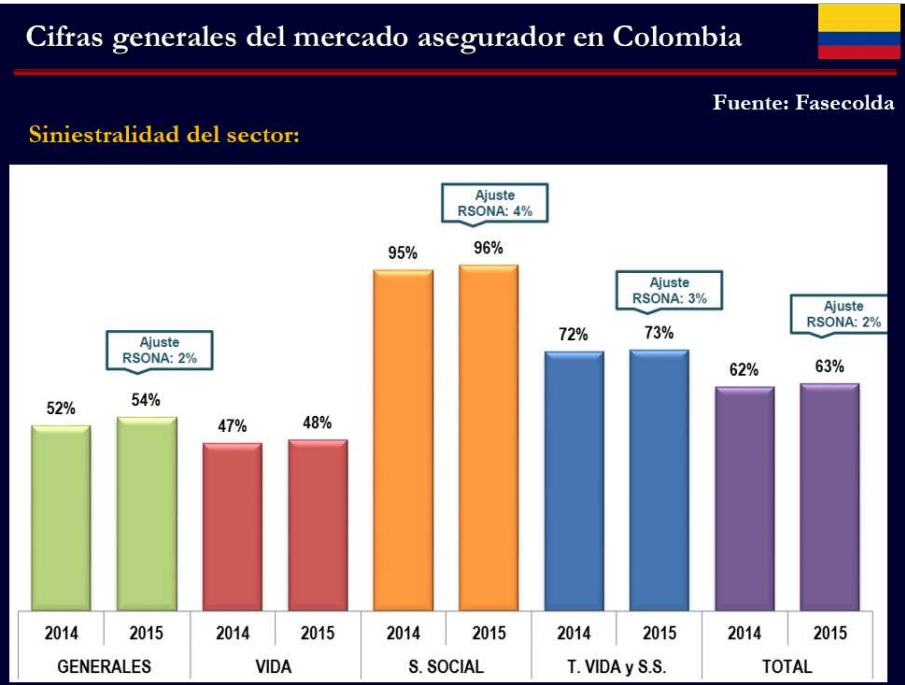
Fuente: Mejía Valencia (2016, p. 29)

Figura 4. Penetración de seguros en Colombia (oportunidad de crecimiento)



Fuente: Mejía Valencia (2016, p. 30)

Figura 5. Segmentación de seguros en Colombia (RSONA: reserva de seguros ocurridos no avisados)



Fuente: Mejía Valencia (2016, p. 31)

## 4. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La decisión de cambio de agente a agencia debe ser tomada con la rigurosidad de la administración y la planeación modernas, ceñida a un modelo de negocio específico lo mismo que a planes de acción, objetivos y capacidades a través de un proceso de planeación estratégica.

Según Degerencia.com, 2010),

La planeación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. Mediante la planeación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual. La planificación suele hacerse en base alguna(s) de estas preguntas: 1) "qué hacemos", 2) "para quién lo hacemos" y 3) "como sobresalimos". Para muchas organizaciones la planeación estratégica se hace con base a las decisiones a tomar en el siguiente año, o los siguientes 3 a 5 años.

#### 4.1.1 Matriz FODA

Una de las metodologías de la administración para iniciar un proceso de planeación estratégica es la elaboración previa de una matriz de análisis DOFA o FODA (traducción del inglés, idioma en el que la matriz de planeación se denomina SWOT: *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*) del modelo de negocio previsto.

De acuerdo con Gerencie.com, 2008),

*“Para poder ir a algún lado, primero tenemos que saber dónde estamos”.*

Una vez definido el sueño, el horizonte, cuando ya podemos visualizar a donde vamos, debemos pasar inmediatamente a la acción. El primer paso es saber exactamente donde estamos parados, cual es la situación del terreno, con qué elementos contamos, o que tenemos que adquirir, que sabemos hacer bien, o que tenemos que aprender a hacer y con quien vamos a competir. Para definir bien la situación de la empresa existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas, es de lo más eficaz.

El análisis F.O.D.A.: Este método, denominado por así por las primeras letras de los elementos a analizar: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos. Debemos preguntarnos exhaustivamente y respondernos muy sinceramente que fortalezas y debilidades tiene nuestra organización.

Debemos analizar y estudiar a fondo que oportunidades y amenazas encontramos en el entorno (nacional e internacional) y en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política). De esto se desprende que las oportunidades y amenazas se refieren a la empresa en sí, a su rueda operativa, a sus diferencias con los competidores directos, a su posición frente a los clientes, a su cultura, en definitiva a que herramientas tiene y que uso hace de esas herramientas.

Mientras que la oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja, situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, cambios de modas o costumbres, en definitiva a que tenemos que cambiar de nuestra rueda operativa para adaptarnos a ese medio ambiente.

Figura 6. Análisis FODA del agente de seguros persona natural

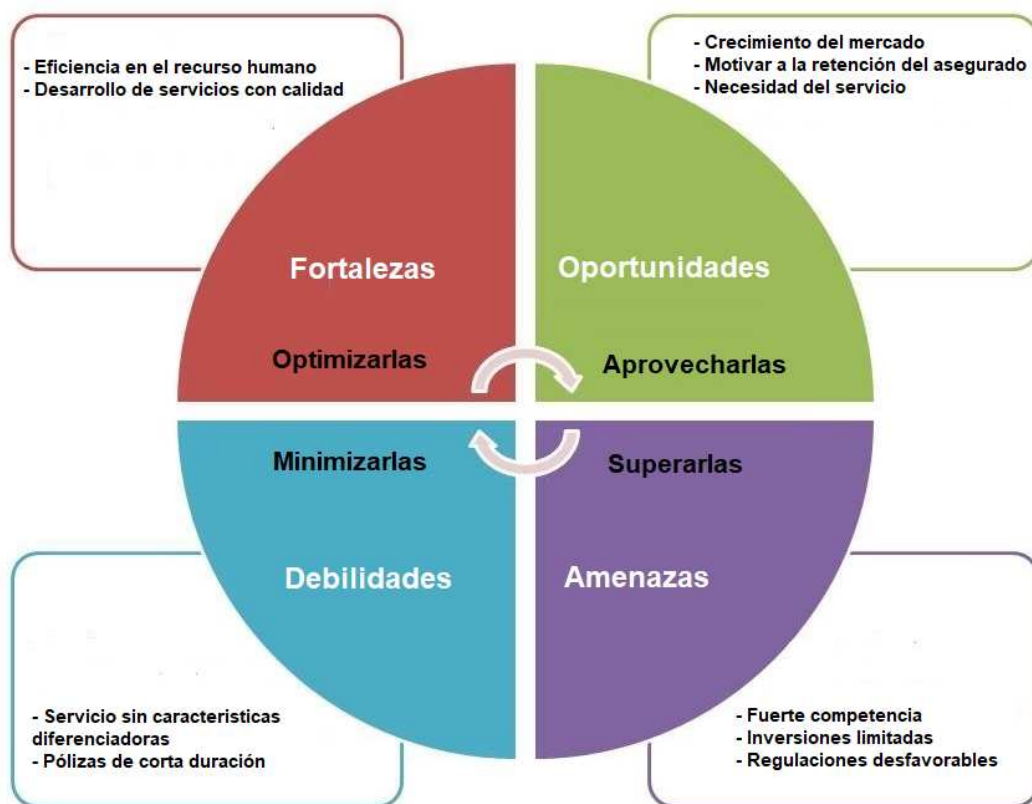


### Análisis FODA del agente de seguros persona natural

Fuente: elaboración propia (2017)

La operación de la agencia de seguros surgida de la gestión de un agente persona natural debe optimizar las fortalezas que recibe como son el conocimiento personalizado de los clientes, la administración y el potenciamiento de la base de clientes vinculados, el aprovechamiento de oportunidades como la venta cruzada de productos y la gestión de servicio al cliente, minimización de debilidades como el balanceo en la carga de trabajo administrativo en detrimento de la gestión comercial y, por último, superación de amenazas como la cancelación de productos o el arrebataamiento de clientes por la competencia.

Figura 7. Análisis FODA de la agencia de seguros en Colombia



### Análisis FODA de agencia de seguros en Colombia

Fuente: elaboración propia (2017)

En la operación de la agencia de seguros que inicie a partir de la gestión del agente persona natural debe optimizar las fortalezas que tienen las agencias como son la eficiencia por especialización del recurso humano y el desarrollo de servicios de calidad, aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado de seguros como el crecimiento mismo de necesidades de los clientes, minimizar debilidades como la suscripción de pólizas con mayor duración y superar amenazas como la fuerte competencia y las regulaciones que sean desfavorables.

#### 4.1.2 Definición de seguros por trabajar

Los productos de seguros por trabajar están relacionados con las aseguradoras con las que se definen el relacionamiento comercial de la agencia y el mercado objetivo y son:

##### Personas

- Vida individual
- Salud
- Pensión
- Educación
- Hogar
- Autos
- Soat (seguro obligatorio de accidentes de tránsito)

##### Empresas

- Vida para grupo
- Riesgos empresariales

#### 4.1.3 Identificación de nichos de mercado y clientes objetivo

En la elección de los nichos de mercado por atender y los clientes objetivos para la nueva agencia existen algunos criterios clave. Según Núñez Montenegro (2016) los mismos son: “determinar competencias y capacidades para atender nicho escogido, determinar nivel de especialización, descubrir potencial del nicho, determinar capacidad de acceso y visualizar el futuro del nicho”.



Clientes objetivo: personas naturales de niveles de ingresos medios y altos y pequeños y medianas empresas.

Métodos para prospectar: referencias, ventas cruzadas a clientes existentes y correo directo. Otros métodos (internet, telemarketing, seminarios, marketing en el lugar de trabajo y publicidad)

#### 4.1.4 Metas de producción por producto

Con base en el plan comercial y el presupuesto anual por producto definido en el primer año para el agente inicial y en función de la planeación estratégica que involucra la base actual de clientes del mismo, los recursos con los que contará la agencia, los costos fijos, la nómina, la segmentación de nichos de mercado y su relación directa con el flujo de caja esperado para atender todas las obligaciones durante el año.

Dichas metas anuales de primas por producto para el año 2017 son de 600 millones de pesos anuales en total, distribuidos así:

- Vida individual: 25% (150 millones de pesos)
- Salud: 15% (90 millones de pesos)
- Autos: 15% (90 millones de pesos)
- Empresariales: 15% (90 millones de pesos)
- Vida para grupo: 15% (90 millones de pesos)
- Hogar: 10% (60 millones de pesos)
- Soat: 5% (30 millones de pesos)

#### 4.1.5 Definición de indicadores de gestión

- Cumplimiento metas comerciales por producto (mayor al 90%)
- Gestión de renovaciones (mayor al 90%)
- Visitas y planes de trabajo semanales (mayor al 80%)
- Cartera menor a 30 días (mayor al 80%)
- Atención oportuna de reclamaciones y siniestros (100%)

La gestión de control de los indicadores de gestión de la agencia se ejercerá en principio a través de los aplicativos de las respectivas aseguradoras y de los sistemas de información disponibles (software y correo electrónico).

#### 4.1.6 Flujo de caja estimado para los primeros cinco años

Con base en el plan comercial y presupuesto anual por producto definido en sus inicios para el agente fundador y el promedio de comisiones vigente, se estiman los ingresos por ventas del primer año para la organización inicial compuesta por dos agentes, encargados de comercialización y ventas de pólizas.

Los salarios y los costos administrativos se establecen con base en la estructura organizacional inicial que incluye, además de los agentes, un asistente administrativo encargado de la atención a clientes, los trámites ante aseguradoras y el manejo técnico y administrativo de la agencia y la asesoría mediante prestación de servicios de otro profesional, un contador público encargado de la parte tributaria y la nómina. Para el ejercicio se toma como referencia de honorarios de cada funcionario y del asesor externo el valor de un salario mínimo mensual legal vigente, a lo que se adiciona el factor prestacional vigente en Colombia (70% en la actualidad).

En la etapa inicial no se incluyen costos financieros puesto que se prevé iniciar sin endeudamiento.

Otros costos de administración incluidos tienen que ver con los servicios requeridos de telefonía, internet y servicios públicos para la operación de la **agencia**. Por último, el porcentaje de impuestos se toma del promedio de impuestos a cargo de las agencias de seguros en Colombia y el crecimiento anual de toda la tabla sobre una estimación de inflación en el país a cinco años.

Tabla 1. Flujo de caja estimado de la agencia para los primeros cinco años (pesos)

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>90.000.000</b>	<b>99.000.000</b>	<b>108.900.000</b>	<b>119.790.000</b>	<b>131.769.000</b>
Costos de personal	45.148.280	49.663.108	54.629.419	60.092.361	66.101.597
<b>Utilidad bruta</b>	<b>44.851.720</b>	<b>49.336.892</b>	<b>54.270.581</b>	<b>59.697.639</b>	<b>65.667.403</b>
Costos administración	21.049.427	23.154.369	25.469.806	28.016.787	30.818.466
<b>Utilidad operacional</b>	<b>23.802.293</b>	<b>26.182.522</b>	<b>28.800.774</b>	<b>31.680.852</b>	<b>34.848.937</b>
Costos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>23.802.293</b>	<b>26.182.522</b>	<b>28.800.774</b>	<b>31.680.852</b>	<b>34.848.937</b>
Impuestos (15%)	3.570.344	3.927.378	4.320.116	4.752.128	5.227.341
<b>Utilidad neta final</b>	<b>20.231.949</b>	<b>22.255.144</b>	<b>24.480.658</b>	<b>26.928.724</b>	<b>29.621.596</b>

#### 4.1.7 Pagos de nómina y seguridad social

De acuerdo con la normatividad vigente y al tomar como referencia los salarios vigentes para el primer año los pagos por efectuar son:

Salario mínimo mensual para 2017: \$737.717

Auxilio de transporte mensual para 2017: \$83.140

Aportes parafiscales:

Sena: 2%

ICBF: 3%

Cajas de compensación familiar: 4%

Cargas prestacionales:

Cesantías: 8,33%

Prima de servicios: 8,33%

Vacaciones: 4,17%

Intereses sobre las cesantías: 1% mensual

Seguridad social:

Salud

- Empresa: 8,5%
- Empleado: 4%

Pensión

- Empresa: 12%
- Empleado 4% (Miplanilla.com, 2017)

#### 4.1.8 Impuestos a cargo al operar una agencia de seguros en Colombia

- Impuesto de renta y complementarios: 25% anual
- Impuesto a las ventas por pagar: 19% cuatrimestral
- Impuesto de industria y comercio: 3 por mil trimestral
- Retención en la fuente por pagar :15% anual (Herrera, 2010)

Es importante tomar en consideración que la agencia de seguros contratará los servicios de un contador público para la gestión y el control tributario y de los procesos de nómina.

## 4.2. REQUERIMIENTOS OPERATIVOS

### 4.2.1 Local de funcionamiento

Para el funcionamiento de la nueva agencia en principio se habilitará un salón en la residencia de uno de los agentes socios con tres puestos de trabajo dotados de computador, teléfono y sala de reuniones para atención de clientes que lo requieren, para no incurrir en la fase inicial en costos de arrendamiento en tanto el tamaño de la agencia y los ingresos posibiliten el alquiler de un espacio propio.

### 4.2.2 Estimación de costos operativos fijos

- Servicios públicos de telefonía fija
- Servicios de telefonía celular
- Servicios de internet (cuentas de correo y software gratis)
- Servicios de contabilidad y nómina (*outsourcing*)

### 4.2.3 Definición de funciones y estructura organizacional

Para la operación de la agencia que inicia se propone la implementación de una estructura organizacional simple en la cual la coordinación la lleva el asesor fundador mediante supervisión directa: mínimo de personal y de línea media (Mintzberg, 2003).

Agentes de seguros

Educación

- Profesional, técnico o tecnólogo en cualquier área con conocimientos en seguros
- Estudiante de últimos semestres de carreras universitarias administrativas con conocimientos en seguros.

#### Experiencia

- Como mínimo tres años de experiencia en el sector asegurador, de los cuales uno debe ser en el área comercial.

#### Habilidades

- Actitud de servicio
- Comunicación y buenas relaciones interpersonales
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Proactividad y alta capacidad y gusto por aprender
- Orientación hacia resultados
- Tolerancia a la presión y a la frustración

#### Principales responsabilidades

- Apoyar la gestión de profundización, renovación y fidelización de los clientes mediante visitas comerciales y actividades de mantenimiento e identificación de oportunidades de negocio, así como el cumplimiento del plan de acción comercial planteado en el comité primario de la agencia.
- Liderar las labores de consecución de negocios y clientes nuevos y renovación, mantenimiento y profundización de los actuales.

#### Otros procesos a cargo

- Preparación de cotizaciones: la gestión de preparación de cotizaciones, de manera similar a otros procesos, se gestionará a través de los aplicativos de las respectivas aseguradoras que posibilitan un control integral de información sobre clientes y prospectos.
- Visitas a clientes: el buen vendedor no deja nada a la improvisación ni confía en forma exclusiva en su pericia personal. El éxito o el fracaso que se obtiene en una entrevista dependen en gran medida de cómo se haya preparado con anticipación.

De acuerdo con Javierheredia.com, 2014),

Es decir, que si ha tratado de informarse todo lo posible acerca de ese cliente, su negocio, sus proveedores y, en su caso, de la relación que desde la propia empresa se ha mantenido con ese cliente hasta la fecha. Además es preciso realizar este trabajo previo con rigor.

La fluidez e intensidad de la interacción entre vendedor y cliente, serán mayores cuanto mejor conozca el primero las necesidades del segundo, así como la forma en que su oferta pueda satisfacerlas.

Por este motivo, es imprescindible que el vendedor investigue la situación de cada uno de los posibles clientes. Sólo así, con información privilegiada, estará en condiciones de cerrar la venta. No se dedicará a vender, sino que ayudará a que sus clientes tomen las decisiones de compra más acertadas para ambos.

Asistente administrativo

Educación

- Estudiante de primeros semestres de carreras profesionales o técnicas en cualquier área con conocimientos en seguros o técnico o estudiante del SENA.

#### Experiencia

- Como mínimo dos años de experiencia en procesos operativos en seguros

#### Habilidades

- Actitud de servicio
- Comunicación y buenas relaciones interpersonales
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Proactividad y alta capacidad y gusto por aprender
- Orientación hacia resultados
- Tolerancia a la presión
- Habilidad en sistemas

#### Principales responsabilidades

- Apoyar a los agentes de seguros en las actividades operativas y de servicio al cliente relacionadas con los negocios de penetración y profundización; se responsabiliza también de la gestión de vencimientos y la renovación de las pólizas de clientes, de la atención de los requerimientos de los clientes mismos, de los trámites ante aseguradoras, los relacionados con reclamaciones, el control de pagos y cartera y el archivo, entre otras

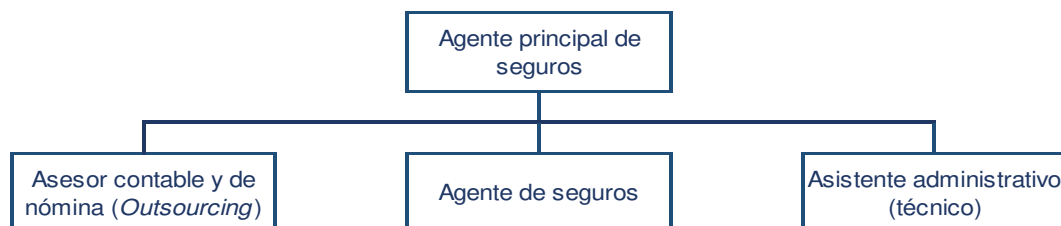
#### Otros procesos a cargo



- Control de vencimientos: la gestión de control de vencimientos de los clientes vinculados se hará en primera instancia a través de los aplicativos de las aseguradoras para verificar con antelación el vencimiento de las pólizas por ramo y para planear las visitas a los clientes con el fin de identificar los nuevos requerimientos o de atender las renovaciones en las condiciones que los clientes soliciten.
- Control de gestión de pagos y manejo de cartera: se hará también a través de los aplicativos de las aseguradoras para dar inicio a la gestión de cobro telefónica o personal tendiente a asegurar el recaudo y propender por la calidad de la cartera y minimizar las cancelaciones de pólizas.

Estructura organizacional de la agencia

Tabla 2. Estructura organizacional simple para la agencia de seguros



Fuente: elaboración propia (2017)

## 5. CONCLUSIONES

- Las condiciones generales y particulares de las pólizas de seguros, los contratos y la amplia diversidad en las alternativas disponibles posicionan la importancia del agente como intermediario para interpretar las necesidades de cobertura de sus clientes y atender en primera instancia sus necesidades de aseguramiento.
- El esfuerzo de una persona en forma individual en esta gestión no garantiza su sostenibilidad en el tiempo si no se organiza como una empresa sostenible que garantice un mejor análisis de los riesgos y la consecuente estructuración de coberturas adecuadas para sus clientes, vinculados y nuevos potenciales, sus intereses profesionales propios y el de las aseguradoras a las que la misma representa.
- La gestión de un agente persona natural representa muchos riesgos y amenazas para sus intereses propios, de sus asegurados y de las compañías aseguradoras con las que interactúa; además, implica un gran desgaste operativo y administrativo en el trámite de todos los procesos de atención a sus clientes.
- La operación de la agencia de seguros surgida de la gestión de un agente persona natural debe optimizar las fortalezas que recibe como son el conocimiento personalizado de los clientes, la administración y el potenciamiento de la base de clientes vinculados; aprovechar oportunidades como la venta cruzada de productos y la gestión de servicio al cliente; minimizar debilidades como el balanceo en la carga de trabajo administrativa en detrimento de la gestión comercial y, por último, superar amenazas como la cancelación de productos o el arrebato de clientes por la competencia.

- En la operación de la agencia de seguros que inicie a partir de la gestión del agente persona natural debe optimizar las fortalezas que tienen las agencias como son la eficiencia por especialización del recurso humano y el desarrollo de servicios de calidad, el aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el mercado de seguros como el crecimiento mismo de necesidades de los clientes, la minimización de las debilidades como la suscripción de pólizas con mayor duración y la superación de las amenazas como la fuerte competencia y las regulaciones que sean desfavorables.
- Para la organización funcional de la agencia de seguros propuesta se propone una estructura simple en la fase inicial, que responde a las necesidades de la nueva organización y al tamaño inicial previsto de sus activos; sin embargo, en la medida en que las utilidades y los resultados propuestos se consigan y se requiera la vinculación de nuevos recursos, se debe hacer una revisión permanente para ir ajustando en el tiempo el tipo de estructura más adecuado a las necesidades de la organización en cada momento.
- Para el inicio formal de la gestión de operación como intermediario de seguros a la agencia se le asigna, por parte de la aseguradora, una clave única con la que se identifica en las carátulas de las pólizas intermediadas por la agencia. Además, siempre existe un contrato entre la agencia y la aseguradora en el que se indican con claridad el acuerdo entre las partes, su duración, los compromisos, las obligaciones, las prohibiciones, los beneficios, etc.

- Con base en el plan comercial y el presupuesto anual por producto definido en sus inicios para el agente fundador y el promedio de comisiones vigente, se estiman los ingresos por ventas del primer año para la organización inicial compuesta por dos agentes, encargados de la comercialización y las ventas de pólizas.
- Los salarios y los costos administrativos se establecen con base en la estructura organizacional inicial que incluye, además de dos agentes, un asistente administrativo responsable de la atención a clientes, los trámites ante aseguradoras y el manejo técnico y administrativo de la agencia, lo mismo que la asesoría, mediante prestación de servicios, de un contador público a cargo de la parte tributaria y la nómina.
- A través de un ejercicio de planeación estratégica se define la estrategia o dirección, por medio del establecimiento de las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares a partir de la situación actual. La planificación suele hacerse con base en alguna(s) de estas preguntas: 1) "qué se hace", 2) "para quién se hace" y 3) "cómo sobresalir". Para muchas organizaciones la planeación estratégica se hace con base en las decisiones por tomar en el siguiente año, o en los próximos tres a cinco años. Es un proceso dinámico de revisión permanente para asegurar la toma de correctivos que aseguren el cumplimiento de las metas de la organización a largo plazo.

## REFERENCIAS

- Ansaldi, V., y Quintana, E. J. (2012). La intermediación en el contrato de seguro. Responsabilidad civil del productor asesor de seguros. *RIS*, 18(30), 55-88.
- Ariza-Vesga, R. A. (2008). Reflexiones sobre la naturaleza jurídica del intermediario de seguros en Colombia. *RIS*, 17(29), 95-126.
- Bermúdez; D. (2013). El rol del intermediario de seguros. Reflexiones comparadas sobre su desarrollo a partir de experiencias internacionales. *Revista Fasecolda*, enero 2013, 597-628.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2017). *Pasos para crear empresa*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 16 de febrero de 2017 de: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- Compañía de Seguros Generales Suramericana (2017). *Requisitos para constitución de agencias de seguros*. Medellín: Compañía de Seguros Generales Suramericana.
- Congreso de Colombia (2009). *Ley 1328, de 15 de julio de 2009, por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de Colombia.
- Degerencia.com (2010). Qué es la planificación estratégica corporativa. *degerencia.com* Recuperado el 26 de mayo de 2017 de: [http://www.degerencia.com/tema/planificacion\\_estrategica](http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica)

- De Haro, J. L. (2014). Las aseguradoras apuestan a la región. *Latin Trade*, julio – agosto 2014, 64-66.
- Dwane, J. W. (2014). Asegurando el futuro de Latinoamérica. *Latin Trade*, 1-2
- Gómez Sanchez, C. A. (2013). En Colombia quien es el consumidor de seguros. *RIS*, 22(38), 151-171.
- Gerencie.com (2008). Matriz DOFA. *Gerencie.com* Recuperado el 26 de mayo de 2017 de: <https://www.gerencie.com/matriz-dofa.html>
- Herrera Díaz, R. (2010). Intervención del Estado y regulación de las entidades aseguradoras en Colombia: ¿vamos en la dirección correcta? *RIS*, 19(33), 45-76.
- Jaramillo Salgado, P. (2012). Protección del consumidor de seguros en Colombia: antecedentes, evolución, retos y perspectivas. *RIS*, 21(37), 213-233.
- Javierheredia.com (2014). Cómo preparar la visita ideal. Ser metódico es una pieza clave. Javier Heredia. *Gestión comercial | Marketing | Ventas*. Recuperado el 26 de mayo de 2017 de: <http://www.javierheredia.com/2014/02/como-preparar-la-visita-ideal-ser.html>
- Medrano, L. (2008). El papel de las agencias de seguros en la competencia entre compañías aseguradoras. *El Trimestre Económico*, 75(298-2), 301-316.
- Mejía Valencia, A. (2016). *Transferencia de riesgos*. Medellín: Universidad EAFIT, Maestría en Administración de Riesgos.

Meneses Paternina, J. (2014). El nuevo rol del intermediario de seguros. En 2º *Congreso Internacional de Derecho de Seguros: actuales paradigmas jurídicos*. Santa Marta, 7, 8 y 9 de mayo.

Merkin, R. (2013). La intermediación de seguros. *RIS*, 12 (30), 145 - 182

Miplanilla.com (2017). Información útil para empresas. El gobierno definió nuevo salario para 2017. *Miplanilla.com* Recuperado el 16 de febrero de 2017 de: <https://www.miplanilla.com/contenido/empresas/0117-el-gobierno-definio-nuevo-salario-minimo-para-2017.aspx>

Mintzberg, H. (2003, 11 de marzo). Diseño organizacional de Henry Mintzberg. *Gestipopolis.com* Recuperado el 16 de febrero de 2017 de: <http://www.gestipopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>

Núñez Montenegro, E. (2016). 6 consejos para elegir tu nicho de mercado. *Fundapymes.com* Recuperado el 26 de mayo de 2017 de: <http://www.fundapymes.com/6-consejos-para-elegir-su-nicho-de-mercado/>

Ogier, T., y Wing, L. K. (2011). El crecimiento de los seguros. *Latin Trade*, noviembre – diciembre 2011, 39-43.

Presidencia de la República (2010). *Decreto 2555, de 15 de julio de 2010, por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Presidencia de la República.

Superintendencia Financiera de Colombia (2015). *Circular externa 050. Instrucciones sobre los requisitos de idoneidad para la intermediación de seguros, el deber de información frente a los consumidores de seguros y el sistema unificado de consulta de intermediarios de seguros*. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia.

Venegas Franco, A. (2009). Estructura y alcances generales del estatuto orgánico del sistema financiero colombiano: la actividad aseguradora y la de los intermediarios de seguros. *VLex Colombia*. Recuperado el 16 de febrero de 2017 de: <https://doctrina.vlex.com.co/vid/alcances-organico-colombiano-aseguradora->